

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Pada bab ini akan dijelaskan beberapa hal yang berkaitan langsung dengan penelitian yang dilakukan.

#### **2.1. Pengertian Data, Informasi, Understanding dan Wisdom**

Suatu organisasi bisa saja mengatakan telah menerapkan manajemen pengetahuan, namun kenyataannya baru tahap manajemen data atau informasi (Saide, 2013). Penerapan *Knowledge Management* harus lebih memperhatikan aspek manusia dan kulturnya, karena munculnya pengetahuan berasal dari intervensi manusia terhadap informasi melalui interpretasi dan ungkapan yang dipengaruhi oleh intelektualitas, mentalitas, pengalaman dan nilai yang dimiliki manusia.

Data merupakan fakta-fakta, dapat berupa gambar, angka-angka tanpa konteks ataupun lembar kerja dalam *spreadsheets* tanpa disertai dengan analisis dan interpretasi data.

Informasi adalah data yang tersusun dan disertai dengan hubungan (konteks) yang mempunyai arti, untuk membantu pengambilan keputusan. Menurut Davenport dan Prusak (Saide, 2013), informasi adalah proses perubahan data yang melalui beberapa tahapan yang dimulai dengan huruf C, yaitu :

- a. *Contextualized* : memahami manfaat data yang dikumpulkan.
- b. *Categorized* : memahami unit analisis atau komponen kunci dari data.
- c. *Calculated* : menganalisis data secara matematik atau secara statistic.
- d. *Corrected* : menghilangkan kesalahan (error) dari data.
- e. *Condensed* : meringkas data dalam bentuk yang lebih singkat dan jelas.

Pengetahuan adalah informasi dalam pengambilan keputusan dan tindakan yang diarahkan dengan alat dan tujuan. Pengetahuan didefinisikan oleh sebagian orang sebagai “suatu keyakinan yang benar dibenarkan”. Berbeda dari data dan informasi, pengetahuan adalah tingkat tertinggi dalam hierarki dengan informasi di tingkat menengah, dan data berada di tingkat terendah, ini adalah terkaya, terdalam dan paling berharga dari tiga pengetahuan adalah informasi secara langsung (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Pengetahuan adalah data yang dilengkapi dengan pemahaman pola hubungan dan informasi disertai pengalaman, baik individu maupun kelompok dalam organisasi dan digunakan sebagai dasar untuk bertindak. Menurut Davenport dan Prusak (Saide, 2013). Proses transformasi informasi menjadi pengetahuan juga melalui empat tahapan yang dimulai dengan huruf C, yaitu :

- a. *Comparison* : membandingkan informasi pada situasi tertentu dengan situasi lain yang diketahui
- b. *Consequences* : menemukan implikasi-implikasi dari informasi yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan dan tindakan.
- c. *Connections* : menemukan hubungan-hubungan bagian kecil dari informasi dengan hal lain.
- d. *Conversations* : membicarakan pandangan, pendapat serta tindakan orang lain terkait informasi tersebut.

*Understanding* lebih mengacu kepada analisa. Pengetahuan lebih mengacu pada *memorizing*, sedangkan *understanding* lebih mengacu pada *learning*. Jika seseorang berada pada tahap *understanding*, artinya dia dapat menciptakan pengetahuan baru dengan menganalisa pengetahuan-pengetahuan yang telah ada.

Wisdom adalah pengetahuan yang digunakan dalam membuat keputusan-keputusan yang menyangkut masa depan.

Mengubah informasi menjadi pengetahuan memerlukan 10 langkah terpisah. Masing-masing langkah harus dikelola secara cermat. Langkah-langkah ini penting dilakukan oleh setiap perusahaan dan organisasi secara benar (James, 2003 yang dikutip dari Saide 2013).

1. Cari, setiap orang melakukan pencarian di internet untuk mencari ratusan bahkan ribuan sumber informasi.
2. Dapatkan, terutama dalam pencarian informasi di buku, sangat penting melakukan penyusunan informasi didapatkan dari sumber yang bisa dipercaya.
3. Evaluasi, setiap bit informasi harus dievaluasi dari segi kualitas, konteks, umur dan dalam hubungannya dengan informasi lain yang dikumpulkan.
4. Susun (*compile*), salinlah informasi dengan benar.

5. Pahami, informasi memiliki arti berbeda untuk orang yang berbeda. Setiap orang memiliki tujuan tersendiri, agenda sendiri, latar belakang berbeda yang mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap informasi.
6. Analisis, agar mencapai tingkat lebih tinggi dari sekedar memahami data, informasi harus dievaluasi hubungannya dengan semua faktor lain yaitu pengetahuan umum, standar industri, hubungan, dan kecenderungan untuk berubah.
7. Simpulkan, semua informasi harus dikonsolidasikan.
8. Sebarkan atau distribusikan, informasi harus sampai kepada orang-orang yang tepat.
9. Bertindaklah berbasis informasi.
10. Gabungkan, pelihara, peraharui. Informasi bersifat dinamis dan hidup yang harus disimpan, dikelola, dipelihara dan diperbaharui secara terus menerus.

## **2.2. Perencanaan Strategis Teknologi Informasi**

Setiap organisasi yang mengelola kegiatan masing-masing bidang dihadapkan kepada beberapa pilihan yang harus dipilih untuk meningkatkan performansi dari organisasi. Pilihan tersebut diantaranya pemilihan sumber daya, dana, teknologi, lokasi dan lain-lain. Menerapkan teknologi informasi dalam pengelolaan organisasi yang bersangkutan merupakan salah satu pilihan yang tidak dapat ditinggalkan.

Untuk mendapatkan IT yang berkualitas, banyak organisasi yang meningkatkan anggaran untuk memperoleh strategi yang kompetitif agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis organisasi mereka. Dalam penambahan biaya tersebut, organisasi berharap dapat memajukan dan mengembangkan keuntungan bisnis organisasi mereka. Di sisi lain, aplikasi perangkat lunak yang terdahulu menghambat kemampuan beberapa organisasi untuk mengimplementasikan teknologi yang baru. Dalam arti kata, perangkat terdahulu tidak memiliki kompatibilitas terhadap teknologi terbaru yang akan diterapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Namun, hal penting yang terlupakan oleh manajemen organisasi tersebut adalah bagaimana membuat rencana strategis dari penerapan IT untuk dapat meningkatkan organisasi ke tahap *world class* (kelas dunia).

Indikator keberhasilan pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) pada sebuah organisasi yang paling utama adalah sejauh mana TI tersebut dapat mendukung pencapaian strategis dari organisasi. Oleh karena itu, penggunaan TI dalam sebuah organisasi sangat mutlak perlu diseimbangkan dengan arahan strategis dari organisasi. Kemudian setelah keselarasan antara TI dengan arahan strategis ini didapatkan, maka siklusnya dapat dilanjutkan ke dalam tahapan bagaimana nilai (*value*) TI dapat diperoleh oleh organisasi secara optimal sementara tetap mengelola risiko-risiko yang mungkin ditimbulkan oleh penerapan TI tersebut.

Dengan adanya tujuan untuk mengetahui, mengevaluasi serta terus meningkatkan kinerja dari TI dalam dukungannya terhadap organisasi tersebut maka diperlukan mekanisme pengukuran kinerja yang baik. Seluruh tahapan yang ada dalam organisasi memerlukan manajemen sumber daya TI yang baik. Hal yang termasuk ke dalam sumber daya TI yang perlu dikelola tersebut adalah sumber daya informasi, manusia, sistem aplikasi dan infrastruktur.

Ward dan Pepard dalam bukunya *Strategic Planning for Information System* mengatakan, untuk mendukung strategi bisnis sebuah perusahaan diperlukan suatu strategi Teknologi Informasi (IT). Perencanaan Strategis teknologi Informasi digunakan untuk mendukung strategi bisnis organisasi agar mampu mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih cepat. Kemampuan tersebut terkait langsung dengan bagaimana organisasi memilih strategi, aplikasi dan kebijakan organisasi yang tepat dengan berfokus pada Teknologi Informasi (TI). Dengan Perencanaan Strategis TI yang tepat, akan membantu organisasi dalam mengembangkan kompetensi intinya untuk mampu bersaing dengan kompetitor-kompetitor lain.

Menurut Anita Cassidy teknologi informasi dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan, karena TI dapat digunakan untuk menangkap nilai dari saingan organisasi mereka. Hal ini dimaksudkan bahwa teknologi informasi akan berdampak pada:

- a. Hubungan dengan pelanggan yang kuat;
- b. Pembagian pasar dengan para pesaing;
- c. Pengeluaran dari pemasok;
- d. Pembayaran karyawan;
- e. Pajak dan peraturan pemerintah;

- f. Jumlah dari diinvestasikannya modal.

Dari penjelasan mengenai manfaat teknologi informasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat teknologi informasi meliputi :

- a. Meningkatkan pelayanan terhadap para pelanggan;
- b. Mengurangi biaya operasional dan biaya tambahan;
- c. Dapat mengimbangi persaingan dengan perusahaan lain dengan usaha sejenis;
- d. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja para karyawan.

Tujuan dari perencanaan strategis teknologi informasi adalah agar sebuah organisasi dapat mengenali target terbaik dalam penerapan teknologi informasi manajemen dan membantu memaksimalkan hasil dari investasi pada bidang teknologi informasi. Sebuah teknologi informasi yang dibuat berdasarkan perencanaan strategis teknologi informasi yang baik, akan membantu sebuah organisasi dalam pengambilan keputusan untuk melakukan rencana bisnisnya dan merealisasikan pencapaian bisnisnya. Dalam dunia bisnis saat ini, penerapan dari teknologi informasi untuk menentukan strategi perusahaan adalah salah satu cara untuk meningkatkan performa bisnis.

Banyak organisasi di Indonesia yang mengembangkan teknologi informasi tanpa melakukan perencanaan strategis teknologi informasi. Organisasi tersebut mengembangkan sistem informasi hanya dengan bantuan staf IT internal, maupun vendor (eksternal) secara langsung. Solusi hanya akan dibuat jika ada sebuah kebutuhan yang baru. Dalam jangka pendek masalah telah teratasi, namun dalam jangka panjang akan menimbulkan kesenjangan integrasi informasi antar bagian dalam organisasi tersebut. Sehingga pihak manajemen akan sangat sulit untuk memanfaatkan *output* dan melakukan kontrol dari sistem tersebut. Untuk itu sangat diperlukan teknologi informasi yang telah terintegrasi dengan baik.

Perencanaan strategis teknologi informasi akan memberikan gambaran bagaimana cara pendekatan untuk melakukan perencanaan teknologi informasi secara strategis dalam perusahaan. Perencanaan strategis sangat penting dilihat dari berbagai aspek, antara lain:

- a. Strategi bisnis,
- b. Perkembangan teknis global,

- c. Kebutuhan aplikasi dan infrastruktur,
- d. Sumber daya manusia

Semua elemen-elemen ini perlu diintegrasikan dengan baik sehingga rencana strategis teknologi informasi merupakan suatu rencana yang menyeluruh dan didukung perusahaan secara utuh (Saide, 2013).

### **2.3. Teori Pelaksanaan Strategi**

Sebagian besar pimpinan di suatu organisasi khawatir akan keberhasilan proses pelaksanaan strategi. Karena fakta menemukan bahwa hanya 63% dari perencanaan strategi yang berhasil dilaksanakan dengan baik (Hrebiniak, 2005). Padahal proses ini sangat besar pengaruhnya bagi pencapaian kesuksesan suatu organisasi (Zahra dan Pearce, 1992).

Berbagai isu yang ditemukan seputar pelaksanaan strategi diantaranya adalah pentingnya komunikasi, permasalahan dan hambatan yang sering dihadapi, pentingnya peranan pimpinan tingkat menengah dan pentingnya peranan sistem pengontrol strategi (Kaplan dan Norton, 1996).

Kaitannya dengan komunikasi, Beer dan Eisenstat's (2000) menyatakan bahwa kurangnya komunikasi dan koordinasi vertikal adalah musuh dalam selimut bagi proses pelaksanaan strategi. Disinilah peranan dan kemampuan pimpinan tingkat menengah dipertaruhkan (Okfalisa, 2011). Peranan mereka sebagai *transformer* pengubah informasi strategi menjadi inisiatif praktis menjadi sangat penting. Selain itu, pimpinan tingkat menengah harus memastikan bahwa semua manajemen administrasi (tingkat atas, menengah dan bawah) terkait memahami apa yang harus mereka lakukan dan tetap fokus kepada pencapaian target kunci. Untuk itu, pertemuan *formal* maupun *non formal* harus dilaksanakan secara berkala dalam rangka mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan semua isu dan permasalahan yang muncul selama proses pelaksanaan strategi (Kaplan dan Norton, 1996). Melalui aktivitas ini, proses pengontrolan dan pembelajaran strategi dalam organisasi akan tercipta.

Banyak metrik dan framework yang membahas permasalahan dan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi. Diantaranya adalah Waterman et al., (1980) yang menghasilkan model 7S McKinsey; Stonich (1982) dan Kaplan dan

Norton (1996). Namun, banyak sekali kelemahan yang ditemukan dari serangkain framework tersebut, meliputi banyaknya kesamaan pada indikator yang diajukan dan kurangnya koherensi diantaranya. Bahkan Okumus (2001) menyatakan bahwa framework tersebut tidak layak digunakan untuk menghadapi permasalahan yang bersifat kompleks dan dinamis (Okfalisa, 2011).

Melihat kelemahan dari penelitian di atas maka diputuskan untuk mengangkat isu permasalahan dalam proses pelaksanaan strategi dengan menggunakan Model *Knowledge Management Metrics* (Okfalisa et al, 2011). Framework ini mampu memberikan masukan dan informasi bagi para pimpinan administrasi guna memudahkan mereka dalam beradaptasi dan melakukan perbaikan strategi .

## **2.4. Konsep Manajemen Pengetahuan**

### **2.4.1. Konsep Manajemen**

Manajemen bisa diartikan secara berbeda-beda oleh orang yang berbeda, terutama berbeda dalam sudut pandangnya, bidang keahliannya, atau mungkin kepentingannya. Nama-nama kajian manajemen pun berbeda-beda dalam struktur dan nama organisasi penyelenggaranya. Misalnya untuk nama program studi di perguruan tinggi, manajemen umum, manajemen sumber daya informasi, manajemen informatika, manajemen sistem informasi, manajemen pendidikan, manajemen perpustakaan dan manajemen komunikasi (Pawit, 2012).

Istilah manajemen dari management, memiliki beberapa makna yakni (Microsoft Encarta, 2009 dikutip oleh Pawit, 2012) :

1. *Administrator of bussiness*, yakni mengorganisasikan dan pengontrolan mengenai urusan bisnis atau bagian dari bisnis.
2. *Managers as group*, yakni kolektivitas manajer dan pegawai (pekerja), terutama sekali jajaran para direktur eksekutif dari suatu perusahaan dan organisasi.
3. *Handling of something successfully*, yakni menangani suatu urusan dengan berhasil, termasuk pengendalian sesuatu dengan berhasil
4. *Skill in handling or using something*, yakni keahlian menangani (mengelola) atau memanfaatkan sumber daya tertentu.

Manajemen adalah seni mengelola sumber daya yang tersedia, misalnya orang, barang, uang, pikiran, ide, data, informasi, infrastruktur dan sumber daya lain yang ada di dalam kekuasaannya untuk dimanfaatkan secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Pawit,2012).

#### **2.4.2. Konsep Pengetahuan**

Pengetahuan merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi. Di perusahaan pengetahuan sering terkait tidak hanya dokumen atau tempat penyimpanan barang berharga, tetapi juga dalam rutinitas, proses, praktek dan norma perusahaan (Thomas Devenport dan Laurence, 1998 dikutip oleh Yuliazmi 2005).

Konsep pengetahuan dibedakan dengan konsep ilmu, informasi, dan pembelajaran, namun masih ada kaitannya satu sama lain. Konsep pengetahuan diambil dari kata *knowledge* (dari Bahasa Inggris), yang artinya sama dengan pengetahuan. Beragam arti pengetahuan yang antara lain sebagai berikut (Microsoft Encatra, 2009 dikutip oleh Pawit 2012) :

1. *Information in mind*, kesadaran akan memiliki informasi, fakta, ide, kebenaran, atau prinsip-prinsip tertentu.
2. *Spesific information*, sadar akan informasi spesifik yang eksplisit, misalnya tentang situasi atau fakta tertentu.
3. *All that can be known*, artinya semua ide,fakta prinsip, kebenaran dan lain-lain yang bisa dipelajari sepanjang waktu.
4. *Learning through experience or study*, pengenalan atau pemahaman yang diperoleh melalui pengalaman atau *study*.
5. Dalam konteks komunikasi, bermakna juga sebagai transmisi informasi, termasuk layanan, dan penyimpanannya, terutama dalam organisasi yang benar.

#### **2.4.3. Knowledge Management (KM)**

Pengertian manajemen pengetahuan menurut Grey, Manajemen pengetahuan adalah pendekatan kolaborasi dan terintegrasi untuk menciptakan, mengorganisir, mengakses dan menggunakan intelektual aset organisasi.



Pengertian manajemen pengetahuan (McInerney, 2002 dikutip oleh Yuliazmi, 2005) Manajemen pengetahuan (KM) *is an effort to increase usefull pengetahuan within organization. Ways to do this include encouraging communication, offering opportunies to learn, and promoting the sharing of appropriate pengetahuan artifact* (manajemen pengetahuan (KM) adalah sebuah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi, diantara membiasakan budaya berkomunikasi antar personil, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakkan saling berbagi pengetahuan).

Tujuan penerapan konsep KM adalah untuk meningkatkan dan memperbaiki operasional perusahaan dalam mencari keuntungan yang lebih baik, lebih berkualitas, dan akhirnya lebih kompetitif, terutama jika dibandingkan dengan organisasi sejenis. Kinerja organisasi sebagai hasil proses manajemen engetahuan akan berbeda dengan kinerja organisasi tanpa memperhatikan *intellectual capital* (modal intelektual).

#### **2.4.4. Jenis-jenis Pengetahuan**

Pengetahuan dibagi menjadi dua jenis yaitu *Tacit Knowledge* dan *Explisit Knowledge*, yang dijabarkan sebagai berikut (Yuliazmi,2005):

1. *Tacit knowledge*, adalah pengetahuan dari pakar, baik individu maupun masyarakat, serta pengalaman mereka. *Tacit knowledge* bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan sehingga membuatnya sangat sulit untuk dikombinasikan dan disampaikan kepada orang lain. Perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengalaman fisik serta petunjuk praktis (*rule of thumb*) termasuk dalam bentuk tacit.
2. *Explisit knowledge*, adalah sesuatu yang dapat diekspresikan dengan kata-kata dan angka serta dapat disampaikan dalam bentuk ilmiah, spesifikasi, manual dan sebagainya. Pengetahuan jenis ini dapat segera diteruskan dari suatu individu ke individu lainnya secara formal dan sistematis. *Explisit* pengetahuan juga dapat dijelaskan sebagai suatu oroses, metoda, cara, pola bisnis dan pengalaman desain dari suatu produksi.

#### **2.4.5. Ruang Lingkup KM**

Manajemen pengetahuan juga meliputi pola hubungan antara manajemen dan pengetahuan. Manajemen bukan hanya seputaran pengelolaan segala sumber, melainkan sudah lebih dikhususkan kepada pengelolaan pengetahuan dengan segala jenis dan keunikannya (Pawit,2012).

Ruang lingkup manajemen pengetahuan juga meliputi aliran pengetahuan dan interaksinya, prosesnya, siklusnya, penganalisanya, sistemnya, dan alurnya. Berikut adalah tahapan penciptaan pengetahuan, yang meliputi kemunculan pengetahuan dari asal kelahirannya hingga pengembangannya, kemudian masalah pengembangannya seperti antara lain masalah pendokumentasian pengetahuan, perekam pengetahuan, *sharing* pengetahuan, dan distribusi pengetahuan. Akhirnya masalah penggunaan dan pemanfaatan penggunaan dengan segala hal terkaitnya.

#### **2.4.6. Mengelola Mindset dan Pengetahuan**

Konsep KM sering kali di salah artikan sebagai bentuk teknologi informasi, padahal kenyataannya tidak demikian, meskipun banyak konsep dan strategi KM berasal dari kalangan industri teknologi informasi. Teknologi informasi memiliki peran yang sangat besar dalam menentukan tingkat keberhasilan inisiatif KM, namun inti utama dari impementasi suatu strategi KM adalah manusia, dengan fokus mengelola *mindset* (pola pikir) dan perilaku manusia dalam suatu organisasi. Sistem informasi hanyalah sebagai pendukung. Hal yang paling penting adalah bagaimana mendorong agar terjadi suatu perubahan dalam cara memimpin, cara bekerja, dan cara berfikir yang dilakukan secara terus menerus sehingga menjadi suatu kebiasaan atau budaya baru.

Dalam mengelola pengetahuan harus dilakukan dengan benar, tepat dan memakan waktu yang lama agar dapat dijadikan sebuah strategi. Organisasi akan sukses dalam jangka panjang jika mereka mampu menyelaraskan pengetahuan, manajemen proses dengan strategi mereka. Dalam *knowledge based organization* menjelaskan tentang strategi dan sarana untuk bersaing dan bertahan hidup dalam jangka panjang dalam hal pengetahuan.

Ada dua macam kesenjangan yang terjadi di dalam sebuah organisasi, yaitu kesenjangan internal dan kesenjangan eksternal. Kesenjangan internal meliputi

kesenjangan antara apa yang organisasi tahu dan perlu tahu. Sementara kesenjangan eksternal antara apa yang organisasi tahu dan apa yang pesaing ketahui.

## **2.5. Konsep ICT (*Information and Communication Technologies*)**

### **2.5.1. Pengertian Konsep ICT**

Teknologi Informasi dan Komunikasi, TIK (bahasa Inggris: *Information and Communication Technologies*; ICT) adalah payung besar terminologi yang mencakup seluruh peralatan teknis untuk memproses dan menyampaikan informasi. TIK mencakup dua aspek yaitu teknologi informasi dan teknologi komunikasi. Teknologi informasi meliputi segala hal yang berkaitan dengan proses, penggunaan sebagai alat bantu, manipulasi, dan pengelolaan informasi. Sedangkan teknologi komunikasi adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan penggunaan alat bantu untuk memproses dan mentransfer data dari perangkat yang satu ke lainnya. Oleh karena itu, teknologi informasi dan teknologi komunikasi adalah dua buah konsep yang tidak terpisahkan. Jadi Teknologi Informasi dan Komunikasi mengandung pengertian luas yaitu segala kegiatan yang terkait dengan pemrosesan, manipulasi, pengelolaan, pemindahan informasi antar media (Wikipedia).

*Information, Communication and Technology* merupakan bagian dari ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) secara umum adalah semua bagian yang berhubungan dengan pengambilan, pengumpulan (akuisisi), pengolahan, penyimpanan, penyebaran, dan penyajian dari sebuah informasi (Kementerian Negara Riset dan Teknologi, 2006). Tercakup dalam definisi tersebut adalah semua perangkat keras, perangkat lunak, kandungan isi, dan infrastruktur computer maupun telekomunikasi. Istilah TIK atau ICT atau yang tersebar di kalangan negara Asia dalam istilah Bahasa Inggris disebut sebagai *Infocom*, muncul setelah berpadunya teknologi komputer (baik perangkat keras maupun perangkat lunaknya) dan teknologi komunikasi sebagai sarana penyebaran informasi pada paruh kedua abad ke-20. Perpaduan kedua teknologi tersebut berkembang pesat melampaui bidang teknologi lainnya. Hingga awal abad ke-21 TIK masih terus mengalami berbagai perubahan dan belum terlihat titik jenuhnya.

### **2.5.2. Peranan TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi)**

Peningkatan kualitas hidup semakin menuntut manusia untuk melakukan berbagai aktifitas yang dibutuhkan dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya. Secara tanpa kita sadari, sebagian aktifitas yang dilakukan oleh manusia telah didukung oleh Teknologi Informasi dan Komunikasi. Teknologi Informasi dan Komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung telah mengubah cara kita hidup, cara kita belajar, cara kita bekerja dan cara kita bermain. Beberapa penerapan dari Teknologi Informasi dan Komunikasi antara lain dalam bidang bisnis, pendidikan, dan kesehatan dan pemerintahan.

Penerapan TIK pada bidang bisnis misalnya, TIK telah banyak digunakan untuk mendukung proses bisnis yang terjadi pada perusahaan, baik bidang ekonomi maupun perbankan. Dengan hadirnya aplikasi-aplikasi dan layanan *e-bussiness*, *e-commerce*, *e-banking* dan lain-lain. Kebutuhan efisiensi waktu dan biaya menyebabkan setiap pelaku bisnis merasa perlu menerapkan teknologi informasi dalam lingkungan kerja. Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi menyebabkan perubahan pada kebiasaan kerja. Misalnya penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Penerapan TIK pada bidang pendidikan telah memberikan kontribusi bagi perkembangan teknologi pembelajaran. Dalam pelaksanaan pembelajaran sehari-hari sering dijumpai kombinasi teknologi audio/data, video/data, audio/video, dan internet. Internet merupakan alat komunikasi yang murah dimana memungkinkan terjadinya interaksi antara dua orang atau lebih. Kemampuan dan karakteristik internet memungkinkan terjadinya proses belajar mengajar jarak jauh (*E-Learning*) menjadi lebih efektif dan efisien sehingga dapat diperoleh hasil yang lebih baik. Dengan hadirnya *e-learning* setiap siswa bisa mengakses materi pembelajaran yang disediakan melalui situs. Siswa bisa berinteraksi dengan guru atau dengan siswa lain tanpa harus hadir dikelas. Materi pembelajaran online, membuat siapa saja bisa mengakses materi tersebut tanpa dibatasi oleh jarak dan waktu.

Penerapan TIK dalam bidang kesehatan telah mengubah pola kerja medis untuk mengetahui riwayat penyakit pasien, yaitu dengan sistem berbasis kartu cerdas (*smart card*) dapat digunakan juru medis untuk mengetahui riwayat

penyakit pasien yang datang ke rumah sakit karena dalam kartu tersebut para juru medis dapat mengetahui riwayat penyakit pasien. Digunakannya robot untuk membantu proses operasi pembedahan serta penggunaan komputer hasil pencitraan tiga dimensi untuk menunjukkan letak tumor dalam tubuh pasien.

Sedangkan penerapan TIK dalam pemerintahan dikenal dengan istilah *e-government*. Tujuan pemanfaatan TIK dalam pemerintahan adalah agar pelayanan kepada masyarakat dalam lebih efisien. TIK juga dapat memberdayakan masyarakat karena dengan adanya infrastruktur *e-government* akan lebih mudah dan lebih cepat untuk mengakses informasi dari pemerintah. Selain itu, TIK dapat mendukung pengelolaan pemerintahan yang lebih efisien, dan bisa meningkatkan komunikasi antara pemerintah dengan sektor usaha dan industri. Ada tiga kata yang harus dipahami sebelumnya, yaitu:

1. *Information* (informasi), yakni hasil dari data yang diolah dan menerangkan sesuatu serta berguna bagi yang mengetahuinya.
2. *Communications* (komunikasi), yakni pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara 2 pihak atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.
3. *Technology* (teknologi), yakni kemampuan teknik yang berlandaskan pengetahuan ilmu eksakta yang berdasarkan proses teknis.

Dengan demikian ICT merupakan teknologi yang dapat diandalkan untuk memberikan layanan yang efektif dan efisien.

## **2.6. Teori Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Sistem Pengontrol Strategi**

Banyak ditemukan *framework* pengukur kinerja yang mencoba menjembatani perbedaan antara pengukuran *finansial* dan *non finansial*. Salah satu diantaranya adalah *Balanced Scorecard (BSC)* dari Kaplan dan Norton. Akan tetapi berbagai argumen pro dan kontra bermunculan berkaitan dengan manfaat BSC tersebut dalam proses pelaksanaan strategi.

BSC adalah sebuah *framework* yang memandang kinerja organisasi dari empat sudut pandang. Melalui sudut pandang tersebut, visi, misi, strategi dan tujuan organisasi dihubungkan dan dijabarkan dalam bentuk inisiatif, target dan

pengukuran. Keempat sudut pandang ini mencerminkan kemampuan BSC dalam menangani setiap kelemahan yang dimiliki oleh alat pengukur kinerja tradisional, salah satunya adalah dengan melibatkan seluruh komponen manajemen terkait dalam proses pengukuran ini (Ahn, 2001). Kemampuan untuk menghubungkan strategi dengan operasional organisasi juga menjadi kelebihan yang ditawarkan oleh BSC (Kaplan dan Norton, 1996; Atkinson dan Brander Brown, 2001). *BSC* menyediakan suatu fasilitas yang dapat mengkoordinasi tujuan dan pengukuran yang dibuat oleh setiap jenjang struktur organisasi melalui pembangunan peta strategi (Kaplan and Norton, 2004).

Selain kelebihan tersebut, berbagai kelemahan konsep BSC juga menjadi pusat perhatian peneliti melalui berbagai penelitian. Diantaranya mereka menyatakan bahwa *BSC* tidak cukup koheren dalam memenuhi pendekatan para administrasi manajemen. Hal ini dikarenakan BSC sering kali gagal dalam menghadapi berbagai isu yang berkaitan dengan *stakeholders* dan menimbulkan bias terhadap manajemen organisasi (Smith, 2005). Sementara itu, Okumus (2001) mengemukakan bahwa pendekatan BSC hanya membahas lebih dalam mengenai proses pelaksanaan strategi tanpa menyelesaikan permasalahan yang mungkin timbul selama proses tersebut berlangsung. Sebagaimana dengan yang dinyatakan oleh Nooreklit (2000) bahwa *BSC* adalah sebuah mekanisme pengontrol yang lebih banyak memberikan kontribusi kepada pimpinan tingkat atas dibandingkan manajemen dibawahnya. Sehingga hal ini menyebabkan proses perencanaan strategi dan proses pelaksanaannya terlihat seperti dua hal yang berbeda dan saling terpisah. Kelemahan lainnya dinyatakan bahwa teknik ini mengesampingkan berbagai permasalahan yang terjadi dalam proses pelaksanaan strategi, seperti timbulnya pertikaian, pengaruh budaya organisasi, alokasi sumber daya, ketersediaan pelatihan dan pendidikan.

Meskipun Kaplan dan Norton (2004) telah melakukan penyempurnaan konsep BSC melalui sebuah buku yang berjudul organisasi yang berfokus kepada strategi, namun kenyataannya masih ditemukan berbagai kelemahan. Guna mengatasi hal tersebut, perangkat *scorecard* perlu digabungkan dengan teknik lain yang berfokus kepada operasi bisnis (De Waal dan Gerritsen-Medema, 2006). Akan tetapi, berbagai kritikan dan pertanyaan bermunculan (Voelpel et al., 2006)

berkaitan dengan validitas framework ini. Sementara itu, Zhang (2010) mempelajari efektivitas pendekatan BSC terhadap manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*). Sekali lagi ditemukan berbagai kelemahan, dimana metode BSC melalui ke empat area sudut pandangnya tidak mampu menjelaskan proses pelaksanaan monitoring dan evaluasi. Akan tetapi, hipotesis sebab dan akibat dalam BSC dapat digunakan sebagai dasar untuk memahami matrik manajemen pengetahuan dan proses pelaksanaan strategi (Fairchild, 2002).

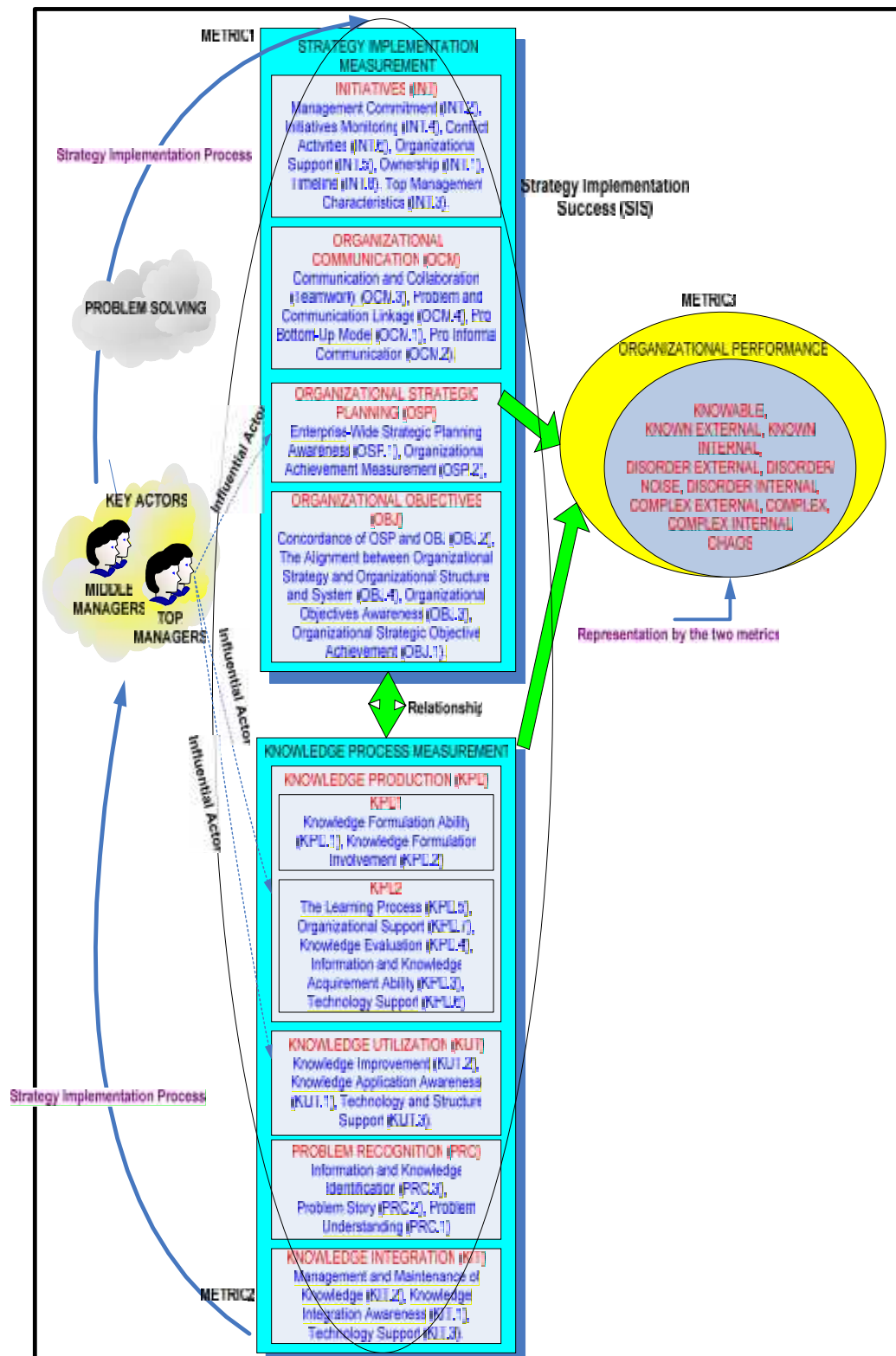
Dengan mempelajari berbagai kelebihan dan kelemahan BSC, penelitian ini akan mengidentifikasi ICT sebagai indikator pendukung KM dalam proses pencapaian kesuksesan strategi yang menggunakan indikator *knowledge management* didalam suatu Model *Knowledge Management Metrics* (Okfalisa et al., 2011). Hal ini tentunya akan memberikan suatu kontribusi dalam kesuksesan pelaksanaan strategi yang secara langsung maupun tidak akan berpengaruh kepada kinerja organisasi. Ruang lingkup yang ditekankan dalam penelitian ini berada pada sudut pandang proses internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Proses internal adalah proses dimana pelaksanaan strategi itu dilaksanakan. Dalam proses ini, manajemen operasi, manajemen konsumen, inovasi, pengawasan dan sosial proses menjadi bahan pertimbangan utama yang dititik beratkan kepada kepada keahlian, kompetensi dan dukungan teknologi (Atkinson, 2006). Sementara itu, keterlibatan sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan dikaitkan terhadap peranan manajemen pengetahuan dalam proses pencapaian kesuksesan organisasi. Didalam penelitian ini, peranan penting manusia-informasi-sumber daya organisasi (budaya, kepemimpinan, keselarasan dan kerjasama tim) akan dieksplorasi dengan lebih mendalam. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasikan proses pengetahuan yang terjadi selama pelaksanaan strategi, dihubungkan dengan kompetensi organisasi dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan permasalahan selama proses pelaksanaan strategi berlangsung, serta bagaimana upaya yang dilakukan dalam menangani asset-aset pengetahuan organisasi.

## **2.7. Model *Knowledge Management Metric* (KMM)**

*Knowledge Management* merupakan proses bagaimana mengatur knowledge pada top level manajemen dalam membantu membuat dan mengambil keputusan. Konsep dari *Knowledge Management Metric* adalah menghargai usaha ataupun *problem solving* dari top manajer dalam menghadapi sebuah permasalahan dan mengambil keputusan. Masalah-masalah dapat diselesaikan oleh metode ini dengan mendukung kemampuan dan keterlibatan top manajer dalam pelaksanaan strategi organisasi. Model ini mengkombinasikan indikator BSC dengan indikator *knowledge management*. Hal ini akan memberikan suatu kontribusi dalam kesuksesan pelaksanaan strategi yang secara langsung maupun tidak akan berpengaruh kepada kinerja organisasi.

Salah satu kontribusi teori utama dalam metode KMM adalah pengembangan model metrik KM dalam pengukuran kesuksesan pelaksanaan strategi. Model ini memiliki 33 indikator yang dikategorikan ke dalam 3 metric. Metric 1 terdiri dari 4 variabel dengan 17 indikator yang akan membantu dalam pengukuran pelaksanaan strategi, metric 2 terdiri dari 4 variabel dengan 16 indikator yang akan membantu pengukuran proses pengetahuan organisasi terhadap pencapaian kesuksesan strategi. Metric 1 dan metric 2 dipaparkan dalam metric 3 dengan sembilan kuadran situasi organisasi yang menggambarkan refleksi pencapaian kesuksesan prestasi organisasi. Pengukuran pelaksanaan strategi dilakukan berdasarkan angka KPI (*Key Performance Indicator*) yang bisa dilakukan melalui kontribusi KM dalam kemampuan organisasi dalam melakukan *problem solving* (Okfalisa, et.al, 2011).





Gambar 2.1 Knowledge Management Metrics Model

### **2.6.1. Metric 1 (*Strategy Implementation Measurement*)**

Metric 1 digunakan untuk mengukur performansi pelaksanaan strategi suatu organisasi. Metric 1 dikategorikan menjadi 4 kategori yaitu :

#### **1. *Organizational Strategy Planning (OSP)***

Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur OSP. Indikator pertama diukur dari kesadaran *stakeholder* dalam merencanakan strategi dan mengimplikasinya dalam pekerjaan sehari-hari. Indikator kedua dilihat dari pengukuran prestasi. Sejauh mana pemantauan terhadap organisasi serta strategi perubahan seperti kebijakan anggaran dan teknologi baru yang digunakan dalam merencanakan strategi.

Pada penelitian ini dilakukan pemecahan dua indikator utama menjadi tiga indikator yang dapat mengukur peranan ICT dalam OSP.

##### **a. OSP UIN Suska Riau**

Indikator ini melihat apakah UIN Suska sudah memiliki rencana strategi (renstra) atau belum. Selain melihat ketersediaan renstra, indikator ini juga mengukur sejauh mana kesadaran stakeholder dalam mengetahui renstra, media informasi yang digunakan stakeholder dalam mengetahui renstra.

##### **b. ICT dalam pembuatan dan penerapan renstra**

Indikator ini akan mengukur sejauh mana peranan ICT dalam pembuatan dan penerapan renstra dan kesadaran stakeholder terhadap peranan ICT dalam renstra. Indikator ini juga mengidentifikasi metode apa yang digunakan dalam pembuatan renstra antara lain SWOT, PERT, PDM, CPM, dan lain-lain (Okfalisa, 2011).

##### **c. Monitoring dalam OSP**

Indikator ini akan mengidentifikasi ada atau tidaknya monitoring yang dilakukan terhadap renstra organisasi. Monitoring terhadap renstra bisa dilakukan dengan sistem *Good Corporate Governance (GCG)* (Sutaryofe, 2011).

## 2. *Organizational Objective (OBJ)*

Pencapaian strategi merupakan salah satu indikator yang mendukung pengukuran OBJ atau sasaran strategi organisasi. Dilihat dari kemungkinan pencapaian, kemampuan stakeholder, fokus prestasi dengan masalah umum sumber daya manusia. Indikator selanjutnya yang berperan penting adalah kesesuaian antara OSP dan OBJ. Tujuan kedua variabel harus sejalan meskipun terdapat banyak resiko. OBJ juga mengukur bagaimana kesadaran stakeholder terhadap tujuan organisasi dan keselarasan antara strategi organisasi dengan struktur dan sistem organisasi (Okfalisa, 2011).

## 3. *Organizational Communication (OCM)*

Ada 4 indikator yang akan digunakan dalam mengukur OCM :

### a. Pro-Model Bottom Up

Yaitu bagaimana top manajer memberikan keputusan dan menerima saran dari *middle* dan *low* manajer (*top down*).

### b. Pro-komunikasi informal

Yaitu prosedur dan birokrasi yang terdapat dalam sebuah organisasi.

### c. Komunikasi dan kolaborasi *teamwork*

Yaitu komunikasi yang terjadi saat top manajer melakukan rapat dan hasilnya disampaikan kepada pihak low manajer.

### d. Masalah dan linkage komunikasi

Yaitu keterlibatan semua pihak dalam penyelesaian suatu masalah.

Dalam mengidentifikasi ICT, indikator yang digunakan untuk mengukur OBJ ada 4 indikator.

### a. Pencapaian tujuan organisasi

Indikator ini melihat bagaimana fokus stakeholder dalam menjalankan tujuan organisasi. Apakah terfokus pada hasil saja, fokus kepada proses dan hasil atau terfokus pada proses kemudian hasil. Dalam indikator ini juga akan diukur

sejauh mana kemampuan stakeholder dalam memecahkan masalah (Okfalisa, 2011).

b. Dukungan ICT

Indikator ini akan melihat sejauh mana dukungan ICT dalam membantu stakeholder menjalankan tujuan organisasi, kesadaran stakeholder akan pentingnya ICT. Selain itu, sistem pendukung atau dukungan organisasi juga dapat dijadikan indikator seperti media informasi yang digunakan dalam menyampaikan informasi tujuan organisasi kepada seluruh elemen (Okfalisa, 2011).

c. Hubungan OSP dan OBJ dapat dijadikan tolok ukur dalam pencapaian kesuksesan strategi. Kelancaran dan hubungan yang berkelanjutan antara rencana strategi dan tujuan organisasi menjadikan OBJ sempurna (Okfalisa, 2011).

d. Kesadaran Stakeholder dalam menjalankan tujuan organisasi dijadikan indikator. Kemampuan dan kesadaran stakeholder dalam mengerti tujuan organisasi dan menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari (Okfalisa, 2011).

4. *Initiative* (INT)

Kategori ke-4 dari metric 1 adalah insiatif yang meliputi kepemilikan, komitmen, karakter top manajemen, monitoring, dukungan organisasi dan penyelesaian konflik.

Dalam identifikasi ICT dalam inisiatif organisasi hanya menggunakan 4 indikator yang merupakan pecahan dari 8 indikator utama.

- a. ICT dalam INT, indikator ini akan mengukur sejauh mana peranan ICT dalam inisiatif organisasi dan sejauh mana kesadaran stakeholder terhadap pentingnya ICT dalam inisiatif organisasi.
- b. Komitmen manajemen, dapat dilihat dari sejauh mana partisipasi stakeholder dalam menjalankan inisiatif organisasi seperti mengikuti seminar, workshop dan kegiatan lain.

- c. Karakteristik Top manajemen, merupakan indikator yang akan mengukur kemampuan stakeholder dalam membuat keputusan dan menyelesaikan permasalahan.
- d. Dukungan organisasi, merupakan salah satu indikator penting yang dapat berupa *reward* dan media promosi yang disediakan oleh organisasi.

### **2.6.2. Metric 2 (*Knowledge Process Measurement*)**

Metric 2 dimanfaatkan untuk mengukur proses pengetahuan di dalam organisasi. Metric ini menggambarkan kemampuan dan keterlibatan stakeholder dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan strategi. Ada empat konsep yang dapat digunakan untuk mengukur proses pengetahuan organisasi.

#### **1. *Problem Recognition* (PRC)**

Variabel ini mengukur pengenalan masalah dalam sebuah organisasi. Terdapat empat indikator :

- a. *Problem story* yaitu bagaimana pihak top manajer menceritakan permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
- b. *Organizational Understanding in Problem Dimension* yaitu pemahaman organisasi terhadap permasalahan yang terjadi sekaligus kemampuan dalam memberikan solusi.
- c. *Knowledge and information identification* yaitu kemampuan menyaring pengetahuan dan informasi untuk mengenali permasalahan yang terjadi.
- d. *Technology support* yaitu teknologi-teknologi yang mendukung dalam proses pengenalan masalah.

Untuk mengidentifikasi peranan ICT dalam pengenalan masalah maka digunakan dua indikator yaitu dukungan teknologi dan identifikasi pengetahuan dan informasi. Indikator pertama yaitu dukungan teknologi akan mengukur berapa besar peranan ICT dalam pengenalan masalah dan sejauh mana stakeholder menyadari pentingnya ICT. Indikator kedua akan mengukur kemampuan

stakeholder dalam menyaring informasi dan pengetahuan untuk mengenali permasalahan yang terjadi.

## 2. *Knowledge Production (KPD)*

Produksi pengetahuan organisasi dapat diukur dengan beberapa indikator, diantaranya :

- a. Kemampuan *stakeholder* dalam perumusan pengetahuan baru. Perumusan pengetahuan baru ini bermula dengan dilakukan analisis pengetahuan dan kemudian melakukan pelatihan dan pendidikan terhadap pengetahuan baru tersebut.
- b. Keterlibatan stakeholder dalam perumusan pengetahuan baru. Adanya ide-ide baru dari stakeholder yang menimbulkan kesenjangan maka akan dirumuskan pengetahuan yang baru.
- c. Kemampuan pemangku kepentingan dalam memperoleh informasi dan pengetahuan dilihat dari akuisisi dan *sharing* pengetahuan.
- d. Kemampuan pemangku kepentingan dalam mengevaluasi pengetahuan baru, dilihat dari keterlibatan manajer dari organisasi luar.
- e. Proses pembelajaran
- f. Dukungan teknologi
- g. Dukungan organisasi.

Tujuh indikator ini dipecah dan digabung ke dalam 3 indikator yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi ICT dalam proses perumusan pengetahuan baru, yaitu keterlibatan stakeholder dalam merumuskan masalah baru, dukungan teknologi dan dukungan organisasi.

## 3. *Knowledge Integration (KIT)*

Dalam mengukur integrasi pengetahuan ada tiga indikator yang dapat digunakan, yaitu kesadaran stakeholder dalam mengintegrasikan pengetahuan baru; pengelolaan dan pemeliharaan *repository* pengetahuan, berbagi pengetahuan dan mendistribusikan pengetahuan; serta dukungan teknologi.

#### 4. *Knowledge Utilization* (KUT)

Sebuah pengetahuan akan berguna jika digunakan mereka digunakan. Meskipun organisasi telah menghasilkan banyak pengetahuan baru, itu tidak akan menjadi apa-apa jika organisasi tidak menggunakannya dalam memecahkan masalah bisnis mereka. Oleh karena itu, kesadaran *stakeholder* dalam menerapkan pengetahuan baru yang diusulkan dianggap sebagai salah satu indikator (Firestone, 2000).

Untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas pengetahuan baru, diperlukan perbaikan untuk memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik (Liebowitz et.al, 2000). Peningkatan ini dilakukan dengan keahlian sehingga secara tidak langsung mendorong *stakeholder* menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan keuntungan organisasi.

### **2.8. RIPTI UIN Suska Riau**

Rencana Induk Pengembangan Teknologi Informasi (RIPTI) disusun dengan tujuan menterjemahkan visi strategis UIN Suska Riau 2013 “menjadi perguruan tinggi terkemuka di Asia Tenggara” menjadi kegiatan operasional bidang Teknologi Informasi, untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian masyarakat. Rencana strategis ini disusun menggunakan metode Balanced Scorecard (BCS) yang diharapkan dapat bersifat komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur serta menyediakan mekanisme untuk menterjemahkan strategi menjadi rangkaian aksi yang operasional.

Kecendrungan yang terjadi di UIN Suska Riau saat ini adalah :

1. UIN Suska Riau diberi kepercayaan untuk mengelola dana yang cukup besar untuk membangun kembali kampus baik “raga” maupun “jiwa”nya.
2. Jumlah mahasiswa yang besar dan belum ada suatu program terintegrasi agar mahasiswa melek dan lancar menggunakan Teknologi Informasi.
3. Jumlah mahasiswa yang memiliki komputer pribadi semakin meningkat.

4. Beberapa fakultas sudah memulai kegiatan memperkenalkan teknologi informasi.
5. Perpustakaan telah menggunakan teknologi informasi untuk mendukung operasionalnya.

Melihat kecenderungan yang terjadi di UIN Suska Riau, maka dalam RIPTI UIN Suska direncanakan membentuk beberapa program yaitu :

a. *Program Computer Literacy*

Dengan program ini diharapkan mahasiswa dapat memahami dan terampil menggunakan teknologi informasi untuk mendukung proses belajar mengajar dan menunjang profesionalisme ketika masuk ke pasar tenaga kerja

b. *UIN Suska Computer Aided Learning*

UIN Suska diharapkan mengembangkan produk-produk berteknologi yang terkait dengan pengintegrasian ilmu agama, manajemen dan teknologi sehingga dihasilkan program bantu belajar dalam berbagai media seperti VCD, DVD, e-Book, dan lain-lain yang diproses dengan memanfaatkan teknologi multimedia.

c. *Knowledge Asset Repository*

Kampus menyediakan sarana untuk menyimpan kekayaan intelektual dalam bentuk digital. Sistem penyimpanan ini harus memiliki kapasitas yang besar dapat diperluas volumenya apabila diperlukan. Keamanan data harus diperhatikan agar dapat dicegah akses oleh orang yang tidak berhak.

d. *UIN Suska Open Course Ware*

Kampus menyediakan sistem berbasis internet sebagai basis data untuk seluruh materi perkuliahan seperti mata kuliah, distribusi semester per semester, silabus, satuan acara perkuliahan, presentasi materi dalam bentuk file digital, file-file multimedia untuk mendeskripsikan topik tertentu, serta sarana untuk melakukan kolaborasi seperti fórum diskusi, *mailing list*, *chatting*, dan sejenisnya.



## 2.9. Penentuan Ukuran Sampel

Sampel adalah bagian populasi yang dianggap dapat mewakili dari populasi tersebut. Teknik sampling adalah suatu cara untuk menentukan banyaknya sampel dan pemilihan calon anggota sampel, sehingga setiap sampel yang terpilih dalam penelitian dapat mewakili populasinya. Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah dengan metode *stratified random sampling* (penyampelan random berstrata). Strata sampel yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Sampel yang pilih adalah pegawai UIN SUSKA Riau, yang dikelompokkan menurut posisinya, yaitu *Top Manager* dan *Middle Manager*.
2. Kemudian dari populasi tersebut akan disebarakan kuisisioner secara acak tanpa dipilih-pilih menurut kriteria tertentu.
3. Kuisisioner dianggap sah apabila seluruh pertanyaan dijawab semua.

Dalam penelitian ini, penentuan jumlah sampel menggunakan rumus dari slovin, yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan(disebut nilai kritis).

Dalam penelitian ini nilai kritisnya adalah sebesar 10%).

Dari hasil perhitungan slovin, maka pada penelitian ini jumlah sampel untuk *Top Manager* sebesar 27 orang dan untuk *Middle Manager* sebesar 40 orang.